

**定年引上げに伴う地方公共団体の
定員管理のあり方に関する研究会
報告書 [説明用資料]**

総務省公務員部給与能率推進室

報告書の構成

・ I 研究会で扱う論点の整理

- 定員管理の基本的考え方
- 定年引上げの概要
- 研究会における検討内容

・ II モデル団体調査の結果及び分析

- モデル団体調査の概要
- 職種ごとの現状把握
- 退職者数等の見込み
- 新規採用者数の見込み
- 総職員数のシミュレーション

・ III 定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方及び留意点

- 定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方
- 必要な新規採用者数を検討する上でのポイント
- 中長期的な観点からの定員管理の検討スケジュール
- 一時的に職員が増員となる場合の留意点
- その他留意すべき事項

I 研究会で扱う論点の整理

1 定員管理の基本的考え方

① 定員管理とは、地方公共団体の事務事業を効果的・効率的に遂行するために、その遂行に要する適正な人員数であるところの定員を決定し、**それを事務事業ごとに過不足なく適正に配置するよう管理することを目的**とするもの。

* 業務量の増大、新たな事務の追加 → 増員

* 業務量の減少、行政目的の達成 → 減員

② 最小の経費で最大の効果を挙げるため（地方自治法第2条14項）には、**行政事務の処理を行うべき総定員を最小の人員により賄うという視点を持つことが重要**。

* 組織、事務事業の見直し、民間委託、多様な任用形態の活用 等

参考：地方公共団体の定員管理に係る助言

[地方公務員の給与改定等に関する取扱いについて（R3.11.24付け 総務副大臣通知）]

○ 定員については、地方公共団体の適正な定員管理及び人件費の抑制に支障を来すような国の施策を厳に抑制することとされているところである。各地方公共団体においては、行政の合理化、能率化を図るとともに、行政課題に的確に対応できるよう、地域の実情を踏まえつつ、適正な定員管理の推進に取り組むこと。

～研究会で扱う論点の整理②～ 定年引上げの概要①

【地方公務員法第28条の6、附則第21項、第22項】

- 地方公務員の定年は、**国家公務員の定年を基準として、各地方公共団体において条例で定めるもの**とされている。
(地方公務員法第28条の6第2項(改正前は第28条の2第2項))
- 国家公務員法等改正法により、国家公務員の定年が段階的に引き上げられ、65歳とされることを踏まえ、**地方公務員の定年についても、国家公務員と同様に段階的に引き上げ、65歳とする必要**。(各地方公共団体が条例改正で対応)
- ※ ただし、職務と責任の特殊性・欠員補充の困難性により国の職員につき定められている定年(65歳)を基準として定めることが実情に即しないと認められるときは、条例で別の定めをすることができる。

国家公務員と地方公務員の定年(現行)

職		国家公務員	地方公務員	
事務職員などの一般職員		60歳	60歳	○国の職員につき定められている定年を基準として条例で定める年齢 ○職務と責任に特殊性がある等により国の職員につき定められている定年を基準として定めることが実情に即さない場合は、条例で別の定めをすることができる(特例定年)(※例:離島で勤務する医師 70歳)
特例定年	病院、診療所等の医師・歯科医師	65歳	65歳 ※	
	庁舎の監視等を行う労務職員	63歳	63歳	

段階的な引上げ期間中の定年と完成型の定年

	原則	現行特例定年①(病院等の医師等)		現行特例定年②(守衛・用務員等)
		(a) (b)以外の医師等	(b) 一部の医師等 ※	
現行	60歳	65歳	65歳	63歳
令和5年4月～令和7年3月	61歳	65歳	66歳	63歳
令和7年4月～令和9年3月	62歳	65歳	67歳	63歳
令和9年4月～令和11年3月	63歳	65歳	68歳	63歳
令和11年4月～令和13年3月	64歳	65歳	69歳	64歳
令和13年4月～【完成形】	65歳	65歳	70歳	65歳

～研究会で扱う論点の整理③～ 定年引上げの概要②

国家公務員に倣い、地方公務員の定年も60歳から65歳まで2年に1歳ずつ段階的に引き上げられることを踏まえ、以下の措置が講じられる。

1 役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）の導入

- 組織の新陳代謝を確保し、組織活力を維持するため、役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）を導入する。
 - ・ 役職定年の対象範囲及び役職定年年齢は、国家公務員との権衡を考慮した上で、条例で定める。
 - ※ 役職定年の対象範囲は管理職手当の支給対象となっている職を、役職定年年齢は60歳を基本とする。
 - ※ 職員の年齢別構成等の特別の事情がある場合には例外措置を講ずることができる。

2 定年前再任用短時間勤務制の導入

- 60歳に達した日以後定年前に退職した職員について、本人の希望により、短時間勤務の職に採用（任期は65歳まで）することができる制度を導入する。

3 情報提供・意思確認制度の新設

- 任命権者は、当分の間、職員が60歳に達する日の前年度に、60歳以後の任用、給与、退職手当に関する情報を提供するものとし、職員の60歳以後の勤務の意思を確認するよう努めるものとする。

4 給与に関する措置

- 国家公務員の給与及び退職手当について以下の措置が講じられることを踏まえ、地方公務員についても、均衡の原則（地方公務員法第24条）に基づき、条例において必要な措置を講ずるよう要請する。
 - ・ 当分の間、60歳を超える職員の給料月額は、60歳前の7割水準に設定する。
 - ・ 60歳に達した日以後に、定年前の退職を選択した職員が不利にならないよう、当分の間、「定年」を理由とする退職と同様に退職手当を算定する。

【施行期日】 令和5年4月1日

～研究会で扱う論点の整理④～ 研究会における検討内容

1 検討すべき論点

- ①地方公務員の定年について、令和5年4月から2年に1歳ずつ引き上げられ、定年退職者が2年に一度しか生じないこと、
- ②定年引上げが行われないと仮定した場合と比べ定年退職者数が相当程度減少すると見込まれることを踏まえると、毎年度の新規採用者数について、退職者数等の補充を基本に運用してきた地方公共団体にとっては、これまでと同様の対応では将来にわたり安定的に行政サービスを提供できる体制を確保することに課題が生じるおそれがある。

- 各地方公共団体においては、60歳以降の職員の働き方を考慮して退職者数等の動向を見通した上で、新規採用者数をはじめとする採用のあり方について検討することが必要
- 各団体における今後の検討に資するため、上記事項について、各団体の検討状況を把握しながら、定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方や留意点について検討

2 検討の進め方

定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方や留意点を検討する上で、実際に定員管理を行う地方公共団体の実態や検討状況を踏まえる必要があることから、モデル団体を選定し、各モデル団体において中長期的な定員管理に関する計画を試行的に検討いただき（モデル団体調査）、その検討結果を踏まえて、留意点を取りまとめることとする。

モデル団体調査

- 1 対象団体：5団体 ＊職員数の規模や地域性等を考慮して選定
- 2 調査内容

事務局から調査内容（調査項目）を示した上で、定員管理に関する計画案の検討を依頼
※ 検討する計画の期間：令和3年4月を基準に、令和15年4月まで

- （1）職種ごとの現状把握
- （2）60歳以降の職員の働き方の動向を踏まえた退職者数等の見込み
- （3）定年引上げ期間中の新規採用者数の見込み

留意点の検討

モデル団体調査結果を踏まえ、留意点を検討

II モデル団体調査の結果及び分析

1 対象団体（5団体）*非公表

地域性や団体規模等を考慮し、都道府県のうち2団体及び市区町村のうち3団体を選定。

2 調査内容

以下の（1）～（3）について、事務局から調査項目を示した上で、それを基にモデル団体において定員管理に関する計画案（総職員数のシミュレーション）を作成

（1）職種ごとの現状把握

[調査項目]

- ① 職種の一覧（職種名及び職員数）
- ② 職種ごとの職員数の内訳（級別及び年齢区分別）
- ③ 職種ごとの現在の課題や定年引上げによる影響
※対象職種：一般行政部門に属する主要な職種（一部モデル団体では、消防吏員を含む。）

（2）60歳以降の職員の働き方の動向を踏まえた退職者数等の見込み

[調査項目]

- ① 60歳以降の職員の配置方針
- ② 60歳以降の働き方に関する動向
※各団体において職員へのアンケート調査を実施
〔 令和3年度に満54歳～58歳となる職員を対象に、61歳～65歳までの希望する任用形態（以下のア～エ）等を調査
ア フルタイム勤務（定年後の場合は再任用フルタイム勤務） イ 定年前再任用短時間勤務（定年後の場合は再任用短時間勤務）
ウ 団体以外（民間企業等）で勤務又は自営業 エ その他（在家庭等） 〕
- ③ ①・②を踏まえた職種ごとの今後の退職者数等の見込み
- ④ 退職者数等を見込む上での課題

（3）新規採用者数の見込み

[調査項目]

- ① 令和3年4月の採用状況（職種別及び採用区分別）
- ② 60歳以降の配置方針や退職者数等の見込み、今後の業務動向等を踏まえた職種ごとの新規採用者数の見込み
- ③ 定年引上げ後の職種ごとの年齢構成
ア 退職者補充の場合 イ 継続的に新規採用した場合 を作成し、比較・分析
- ④ 必要な採用を行う上での課題

定員管理に関する計画案（総職員数のシミュレーション）の作成 [計画期間：R3.4を基準にR15.4まで]

- ◆ **職種ごとに、人材確保の困難性、技術・ノウハウの継承など、解決すべき課題が異なっている。**
(各職種の特徴的な課題は以下のとおり)

(1) 一般事務職

- これまでの採用抑制の影響等により、定年引上げ期間中に管理職の候補となる30代後半から40代前半の職員数が少なくなっており、これらの年齢層の職員の確保と管理職の育成・確保が課題。

(2) 土木職・建築職

- ① 受験者数が減少しており、人材確保が課題。 ② 若手職員への技術・ノウハウの継承が課題。
- ③ 一級建築士、建築基準適合判定資格者を継続的に養成する必要があり、資格保有者の年齢構成の平準化についても課題。(建築職)

(3) 保健師

- ① 新型コロナウイルス感染症対応等により、需要が高まっている。 ② 若手職員への技術・ノウハウの継承が課題。

(4) 保育士

- ① 20代後半から30代前半の年齢層で育児休業の職員が多く、現場のマンパワーの補充が課題。
- ② 加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行（クラスの担任業務等）に支障を来す可能性があり、高齢期職員の活用について検討が必要。

→ モデル団体においては、職員を再任用する際に、一部の職員について、これまでの経験を活かした事務的業務に配置換えを行っている団体もあり。

- ③ 将来的な保育需要の変動等により、必要となる職員数が変化する可能性あり。

(5) 消防吏員

- 加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行（災害現場対応業務）に支障を来す可能性があり、高齢期職員の活用について検討が必要。

～モデル団体調査の結果・分析③～ (1) 職種ごとの現状把握②

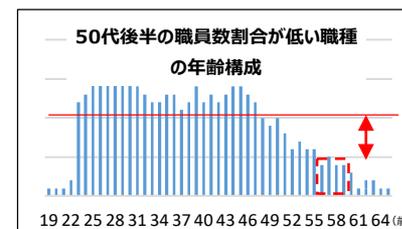
- ◆ モデル団体・職種によって、年齢構成の偏りが様々に生じている状況にある。
- ◆ 総職員数の少ない職種においては、職員がいない年齢層も生じている状況にある。

○ モデル団体においては、現時点で、職種によって以下に示すような年齢構成の偏り等が見られた。(※特徴的な事例)

① 定年引上げ期間中に定年退職を迎える50代後半の職員数の割合

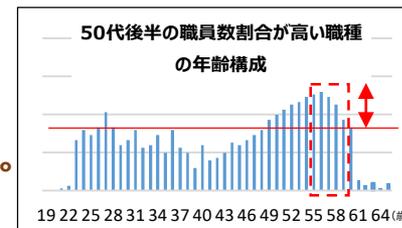
ア 他の年齢層よりも割合が低い職種

- ・ 定年引上げ期間中、2年に一度生じる定年退職者数の割合が相対的に少なくなる。
→ 退職者補充による採用の場合、年齢構成の偏りを更に助長することが懸念されることから、年齢構成の平準化を考慮しつつ毎年度の新規採用者数を検討する必要。



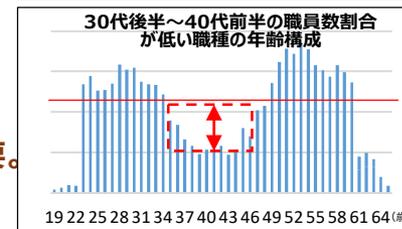
イ 他の年齢層よりも割合が高い職種

- ・ 定年引上げ当初、60歳を超えて勤務する職員がこれまで以上に増加することが想定される。
→ 定年退職者が一定数見込まれるため採用者数を確保しやすい一方、60歳を超えて勤務する職員が多いと想定されるため、従事させる業務・役職等の十分な検討が必要。



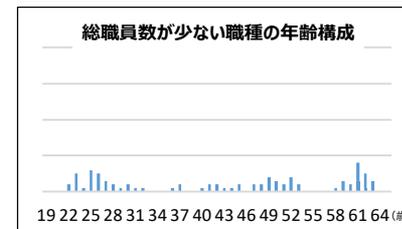
② 30代後半から40代前半の職員数の割合が他の年齢層よりも低い職種

- ・ 実務の中心となる中堅職員が少なくなっている。
→ 定年引上げ期間中に、管理職候補となる年齢層の職員であることも考慮して、今後、これらの年齢層の職員の確保や管理職の育成にいかに取り組むかについて検討が必要。



③ 総職員数が少ない職種の年齢構成

- ・ 職員の少ない年齢層があり、職種によっては、職員がいない年齢区分も見られた。
→ 年齢構成の平準化を考慮しつつ、管理職への登用・配置を見据えた採用のあり方について検討が必要。



～モデル団体調査の結果・分析④～ (2) 退職者数等の見込み

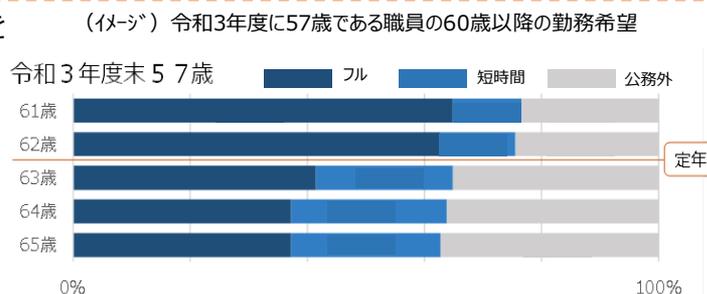
- ◆ モデル団体が実施したアンケート調査の結果、以下の傾向が見られた。
 - ・ 定年引上げ後、60歳で退職を希望する職員が一定数存在すること。
 - ・ 定年年齢にかかわらず、定年後はフルタイム勤務を希望する職員が減少すること。
- ◆ モデル団体においては、普通退職者等の人数も一定数見込んだ上で、全体の退職者数を推計。

(1) 60歳以降の職員の働き方に係る意向確認

60歳以降の職員の働き方の動向について、アンケート調査を実施。団体によって差はあるものの、以下の傾向が見られた。

- ・ 定年年齢が引き上げられた後においても、60歳で退職し、公務外での勤務等を希望する職員や定年前再任用短時間勤務を希望する職員が一定数いること。
- ・ 60歳以降の勤務形態について、定年後に「フルタイム」を希望する職員が減少。

〔※イメージ図のように、定年年齢（62歳）までは「フルタイム」での勤務希望が多いが、定年後の63歳以降は、「公務外」や「短時間勤務（暫定再任用）」を希望する職員の割合が高くなる傾向が見られた。〕



→ モデル団体からは「当初想定したよりも定年前での退職を選択する職員が多い」などの意見も多く、60歳以降の働き方の動向を的確に把握することの重要性が示された結果となった。

(2) 退職者数等を見込む上での留意点

- ・ 各団体は、過去の実績等から普通退職者数等を推計（定年退職よりも普通退職の方が多職種も見られた。）

→ 退職者数等を見込む上で、普通退職者等についても的確に見込むことが重要

【参考：60歳以降の職員配置に係るモデル団体の検討状況】

- ・ 各団体においては、これまでの豊富な知識や技術等を活かすことができる職への配置を基本に検討。
- ・ 一方で、役職定年の対象となる管理監督職が役職定年後に担う業務については、例えば、
 - ア) 部次長級は、高い管理能力を活かすため、若手の所属長を支えるスタッフ職に配置
 - イ) 非管理職に配置し、同一職級の現役職員と同様の業務に従事させる など、検討状況は様々。
- ・ また、60歳以降の職員が勤務意欲を高く保つことのできる配置を検討することが重要であるとの意見や、スタッフ職を新たに設置する場合には定数が増えることが懸念される等の課題認識あり

◆ 新規採用者数を検討するに当たっての典型的なプロセスは以下のとおり。

(1) 退職者数等の補充を基本とした
新規採用者数の検討

- 定年退職者、普通退職者等、再任用職員の増減を踏まえた新規採用者数の検討
- 短時間勤務職員（再任用）の増減を考慮し、増減する業務量に見合う常勤職員を増員又は減員。▷ 14ページ参照
- 行政需要の増大が見込まれる場合は、新規採用者数を上乘せ。

(2) 定年引上げ期間中における
新規採用者数の平準化の検討

- 新規採用者を前倒した年度は、一時的に職員数が増員
→ 平準化の最終年度には元の水準となる

- 年度ごとの新規採用者数にばらつきが見られる場合、年齢構成の偏りを抑制するため、定年引上げ期間中の新規採用者数を平準化
- 定年退職が2年に一度しか生じないことから、2年ごとの平準化を基本にしつつ、10年間での平準化を検討した職種もあり。
▷ 15～17ページ参照

(3) 定年引上げ期間中の退職者数等を
上回る採用の検討

- 定年引上げ期間終了後においても、一時的に職員数が増員

- 50代後半の職員が少なく、定年引上げ期間中の退職者が少ない場合など、平準化による対応のみでは、必要な新規採用者が確保できない場合は、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用について検討
▷ 18ページ参照
- モデル団体においては、一部の職種のみで検討されていた。

～モデル団体調査の結果・分析⑥～ (3) 新規採用者数の見込み②

検討の具体例（退職者数等の補充を基本とした新規採用者数の検討）

- ① モデル団体においては、まずは、**退職者数等（定年退職者数、普通退職者数、再任用職員の増減等）の補充を基本**に、定年引上げ期間中における毎年度の新規採用者数の検討が行われた。
- ② その際、職員へのアンケート調査結果を基に、常勤職員と同等の業務を担う**短時間勤務職員（暫定再任用短時間勤務職員、定年前再任用短時間勤務職員）の増減についても考慮の上、必要となる新規採用者数の検討**が行われた。

（検討例）

I 常勤の退職者数等		R7.3
① 定年退職者		△ 10
② 普通退職者等		△ 5
③ 常勤の暫定再任用職員の増減		△ 5
④ 計（①+②-③）		△ 20
II 短時間勤務職員の増減 例：全て、週4日（31h）勤務の場合		R7.3
⑤ 暫定再任用短時間勤務職員の増減		△ 10
⑥ 定年前再任用短時間勤務職員の増減		5
⑦ 計（⑤+⑥）		△ 5



III 新規採用者数		R7.4
⑧ 常勤の退職者数等の補充		20
⑨ 短時間勤務職員（減員）の補充 ※		4
⑩ 計（⑧+⑨）		24

※ 短時間勤務職員（週4日31h）が減少（△5）することにより、加重された常勤職員の業務量に見合う定員を増員（→ +4人）

→ **新規採用者数の検討を行うにあたっては、常勤職員の退職者数等だけではなく、短時間勤務職員の増減についても考慮が必要。**

【参考】 地方公務員法等の一部を改正する法律の施行について（H11.7.30付自治事務次官通知）

常勤の再任用職員は、定数条例の対象となり、再任用短時間勤務職員は、常勤職員と区別して、別途管理することとなるが、再任用短時間勤務職員の導入により軽減された常勤職員の業務量に見合う定員を削減することを基本とするものであること。

検討の具体例（定年引上げ期間中における新規採用者数の平準化の検討）

- ① 退職者等の補充を基本とした採用では、**年度ごとの新規採用者数にばらつきが見られる場合**、年齢構成の偏りを抑制するため、**定年引上げ期間中の新規採用者数について平準化**が行われた。
- ② 平準化に当たっては、**2年ごとに新規採用者数の平準化を行うケースを基本に**、職種によっては、**10年間で平準化**を行うケースもあった。

（10年間で平準化が検討されたケース）

- ア **土木職・建築職など採用困難職種**について、**2年ごとの平準化では採用者数の最大・最小の差が大きく**、かつ過去の採用実績から判断して、**最大となる年度の新規採用者が確保できない**と見込まれる場合。
- イ **比較的少人数の職種**など、**2年ごとの平準化では採用者数が0人となる年度が生じ**、**継続的に採用者数を確保することができない**場合。

→ **新規採用者数の平準化を行う際には、2年間で平準化を基本としつつ、採用の困難性など職種の状況に応じて柔軟に対応することも必要。**

～モデル団体調査の結果・分析⑧～ (3) 新規採用者数の見込み④

(検討例 1) 新規採用者数を2年間で平準化する場合

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
前年度末の退職者数等(定年退職者なし)	20		20		25		25		25		115
前年度末の退職者数等(定年退職者あり)		40		30		40		35		40	185
新規採用者数	20	40	20	30	25	40	25	35	25	40	300

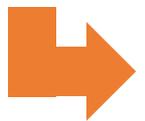
R6の定年退職者 + 普通退職者等 + 再任用職員の増減
 R5の普通退職者等 + 再任用職員の増減



年齢構成の偏りを抑制するため、新規採用者数を平準化

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
2年間の新規採用者数の計	60		50		65		60		65		300
平準化した場合の新規採用者数	30	30	25	25	33	32	30	30	33	32	300

一時的な定員の増(累計)	+10	±0	+5	±0	+8	±0	+5	±0	+8	±0	±0
--------------	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



平準化の際、新規採用者数を前倒して計上した年度においては、一時的に職員数が増員となるが、調査対象の最終年度である令和15年4月までに元の水準となる。(2年ごとに元の水準となる。)

～モデル団体調査の結果・分析⑨～ (3) 新規採用者数の見込み⑤

(検討例2) 新規採用者数を10年間で平準化する場合

【新規採用者数の確保が困難となっている職種（土木職等）のケース】

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
前年度末の退職者数等(定年退職者なし)	6		4		4		8		10		32
前年度末の退職者数等(定年退職者あり)		8		10		16		14		20	68
新規採用者数	6	8	4	10	4	16	8	14	10	20	100



① 新規採用者数を2年間で平準化した場合

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
2年間の新規採用者数の計	14		14		20		22		30		100
平準化した場合の新規採用者数	7	7	7	7	10	10	11	11	15	15	100



※ 近年の採用実績を踏まえると、当該職種で15人/年の新規採用者数の確保が困難と考えられる場合

② 新規採用者数を10年間で平準化した場合

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
10年間の新規採用者数の計	100										100
平準化した場合の新規採用者数	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
一時的な定員の増(累計)	+4	+6	+12	+12	+18	+12	+14	+10	+10	±0	±0



平準化の際、新規採用者数を前倒して計上した年度においては、一時的に職員数が増員となるが、調査対象の最終年度である令和15年4月までに元の水準となる。

～モデル団体調査の結果・分析⑩～ (3) 新規採用者数の見込み⑥

検討の具体例 (定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用の検討)

① R5からR14の10年間の退職者数等の補充のみでは必要な新規採用者数を確保できない場合(*)に、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を検討するケースがあった。

*例：50代後半の職員が少なく、定年引上げ期間中の退職者数等が少数となる職種

② その際、「各職種の年齢ごとの平均職員数」を考慮して、必要となる新規採用者数を検討する団体があった。

※ 本ケースでは、定年引上げ期間後(調査対象の最終年度であるR15.4)においても、一時的に職員数が増員となる。

(検討例3) 定年引上げ期間中の退職者が少ないケース

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
① 前年度末の退職者数等	1	2	0	0	1	1	0	1	0	0	6
② 必要な新規採用者数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
③ 差引(②-①)	1	0	2	2	1	1	2	1	2	2	14

○モデル団体に見られた例(年齢ごとの平均職員数を考慮)

例：職種の総職員数90人の場合

- ◆ 各職種における年齢ごとの平均職員数

$$= \frac{\text{各職種の総職員数}(=90\text{人})}{23\text{歳から65歳までの期間}(=43\text{年})}$$

≒ 2人

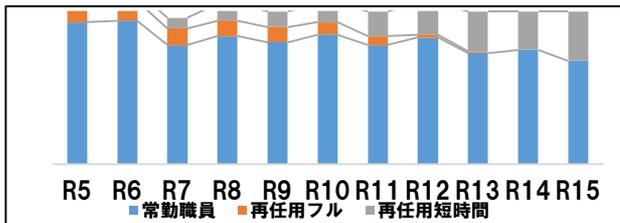
一時的に職員数が増員

◆ 再任用短時間勤務職員数(*)を含めた総職員数について、R5とR15を比較した場合、

- ・退職者数等を上回る採用を行った職種等が少なかった団体は、総職員数が概ね横ばい傾向で、うち、現在、再任用短時間勤務職員が多くを占める団体は、短時間勤務職員が減少し、常勤職員が増加する傾向が見られた。
- ・退職者数等を上回る採用を行った職種等が多かった団体は、総職員数が増傾向となった。

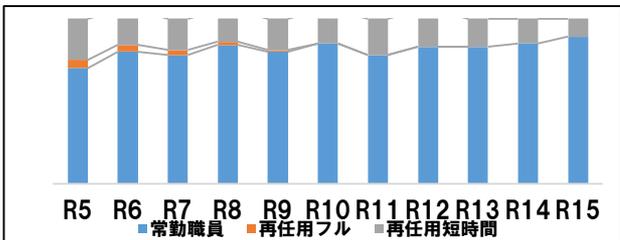
* 再任用短時間勤務職員を業務量に応じて常勤換算した後の職員数

(1) 概ね横ばい傾向 (常勤職員が減少)



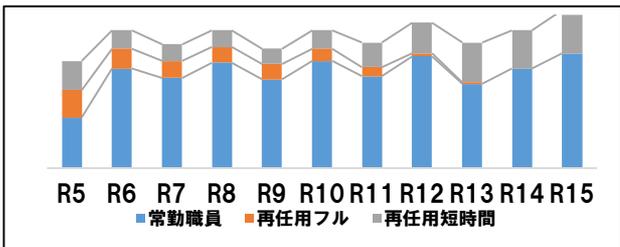
・定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を行った職種や行政需要の増が見込まれる職種が少なかった団体は、再任用短時間職員を含めた総職員数が概ね横ばい傾向となった。

(2) 概ね横ばい傾向 (常勤職員は増加)



・60歳以降の働き方についての職員アンケートの調査結果にもよるが、常勤職員については、減少傾向になる団体と増加傾向となる団体があった。
特に、再任用職員制度の運用において、現行、短時間勤務での任用が多い団体は、短時間勤務職員が減少し、常勤職員が増加する傾向が見られた。(左グラフ(2))

(3) 増員傾向の団体



・定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を行った職種や行政需要の増が見込まれる職種が多かった団体は、再任用短時間職員を含めた総職員数が増傾向となった。

※(1)～(3)のグラフはイメージ

III 定年引上げに伴う定員管理に関する 基本的な考え方及び留意点

定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方

1 行政サービスの質の確保のため、定年引上げ期間中においても、一定の新規採用者を継続的に確保することが必要

- 定年引上げ期間中は、定年退職者が2年に一度しか生じないことから、定員が一定であれば、新規採用者数が年度によって大幅に変動する可能性があり、その結果、職員の経験年数や年齢構成に偏りが生じ、専門的な知見の世代間の継承や計画的な人事配置・人材育成等が困難となり、必要な行政サービスを将来にわたり安定的に提供できなくなるおそれがある。
- 採用活動の中で、地方公共団体にとっての適切な人材を確保する観点や、地方公務員を志望する者を安定的に確保する観点からも、採用者数を一定程度平準化することが望ましい。

2 新規採用者数の検討をはじめ、中長期的な観点から定員管理を行うことが必要

- 定年退職者が2年に一度しか生じず、モデル団体調査結果を踏まえた職員の年齢構成への影響等を考慮すると、多くの団体で行われている“毎年の退職者を補充する採用”とは異なる対応も必要と考えられることから、職種ごとに定年引上げによる中長期的な定員の推計を行い、計画的に定員管理に取り組むことが重要。
- 定年引上げは令和5年4月から実施されるが、制度完成まで約10年かかることを踏まえ、10年程度を見越して定員管理を行うことが必要。
- 定年退職者が生じない令和5年度末の翌年度（令和6年4月）の採用に向けた採用計画を策定するまでに、中長期的な定員管理について検討すべき。

3 業務量に応じた適正な定員管理であることの説明が必要

- 定年引上げ期間中においても、“事務事業を効果的・効率的に遂行するために要する人員を過不足なく適正に配置する”という定員管理の視点が求められる。
- 定年引上げに伴い、職員数が一時的に増員となる場合であっても、業務量等の変化や見通しと定年引上げ期間中の定員の変化をうまく連動させ、住民の理解が得られるような工夫と説明を行う必要がある。

必要な新規採用者数を検討する上でのポイント

- モデル団体調査の結果等を踏まえた、定年引上げ期間中に必要となる新規採用者数を検討する際のポイントは以下のとおり。

1 職種ごとに現状等を把握すること

- 職種ごとに年齢構成や再任用職員の任用状況、採用の困難性等が異なることから、新規採用者数の検討を行う上で、まずは職種ごとの現状等を把握する。

2 職種ごとに定年引上げ期間中の退職者数等の見通しを立てること

- 定年引上げに伴い、60歳以降の任用形態に変化が生じることから、60歳以降の働き方の動向について、可能な限りの確に把握する。
- 毎年度生じる普通退職者等の人数についても、過去の実績等を踏まえて見通しを立てる。

3 1及び2を踏まえ、職種ごとに年齢構成の平準化を勘案しつつ、新規採用者数を検討すること

- 必要な行政サービスを将来にわたり安定的に提供できる体制を確保するため、職種ごとの年齢構成の平準化を勘案した上で、毎年度必要となる新規採用者数を検討する。
- その際、経験者採用や任期付採用の活用についても検討する。

新規採用者数を検討する上でのポイント（詳細①）

（１）職種ごとに現状等を把握

職種ごとに年齢構成や再任用職員の任用状況、採用の困難性等が異なることから、職種ごとに現状を把握する。

- * 現状把握：年齢構成（年齢別職員数）、再任用職員の任用状況 等
- * 課題把握：年齢構成の偏在、採用の困難性、若手職員への技術の伝承、高齢層職員の活用手法 等

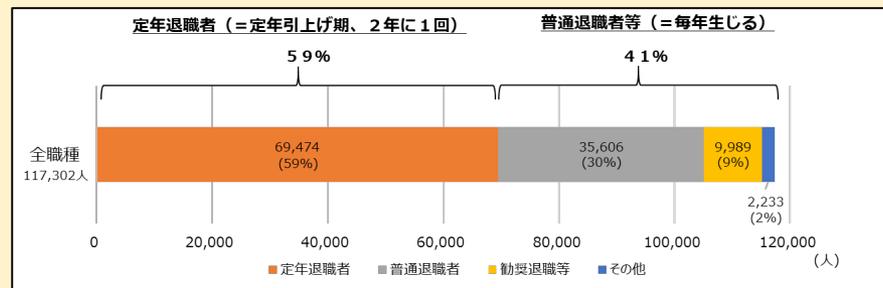
（２）職種ごとに定年引上げ期間中の退職者数等の見通しを立てる

① 60歳以降の職員の働き方の動向を可能な限りの確に把握する。

- * 常勤職員と同等の本格的業務を担っている短時間勤務職員の増減も踏まえ、必要となる新規採用者数を検討することが必要。
- * モデル団体が実施したような職員向けの意向調査（アンケート調査）を実施することも有効
 - 60歳以降の希望勤務形態や退職時期等について、幅広い年齢層の職員の中長期的な意向把握が可能。
 - ※ 但し、調査対象者の年齢が若くなるほど確認した勤務意思の信憑性が薄まるため、適宜アップデートが必要。

② 退職者数等については、定年退職者数だけでなく、普通退職者等の人数についても、過去の実績等を踏まえて見通すことが重要。

- * 地方公務員の退職者数の内訳を見ると、定年退職者以外の普通退職者等（自己都合による退職者、勸奨退職者等）が41%存在
- * 定年引上げ期間中も普通退職者等は毎年度生じ得るものであることに留意



※令和2年度地方公務員の退職状況等調査結果より作成

新規採用者数を検討する上でのポイント（詳細②）

（3）（1）（2）を踏まえ、職種ごとに年齢構成の平準化を勘案しつつ、毎年度必要となる新規採用者数を検討。

- ① 定年引上げ期間中の毎年度の新規採用者数の検討に当たっては、**まずは退職者数等の補充の考え方に基づいて検討**することからスタートすることが考えられる。

- * 再任用職員については、常勤の再任用職員の増減見込みに加え、短時間勤務の再任用職員の増減見込みについても、常勤職員に換算した上で含めることが必要
- * 必要に応じ、行政需要の増加や減少などの要素を加味して、新規採用者数を加減することも必要。

- ② 退職者数等に見合った新規採用者の確保を行う際に、年度ごとの新規採用者数にばらつきが見られる場合には、年齢構成の偏りを抑制する観点から、**年度間で新規採用者数を平準化することの検討も必要**。

- * 定年退職者が生じる2年ごとの平準化を基本としつつ、各職種の状況を踏まえ、平準化を行う年数について柔軟な検討が必要。
- * 平準化することにより、新規採用者数を前倒して採用した年度においては、職員数が定年引上げ前と比べて一時的に増員となるが、平準化の最終年度に元の水準となる。

- ③ ②の平準化による対応のみでは必要な新規採用者数を確保できない場合（＝将来の行政運営に支障が生じると見込まれる場合）には、**定年引上げ期間中の退職者等を上回る採用を行うことにより、必要な新規採用者数を確保することについて検討**。

【毎年度必要となる新規採用者数の規模について】

体制の確保に必要な毎年度の新規採用者数については、「各職種における年齢ごとの平均職員数（*）」が一つの基準となりうるが、デジタル化の進展に伴う影響や、今後の行政需要の動向を踏まえて検討する必要がある。

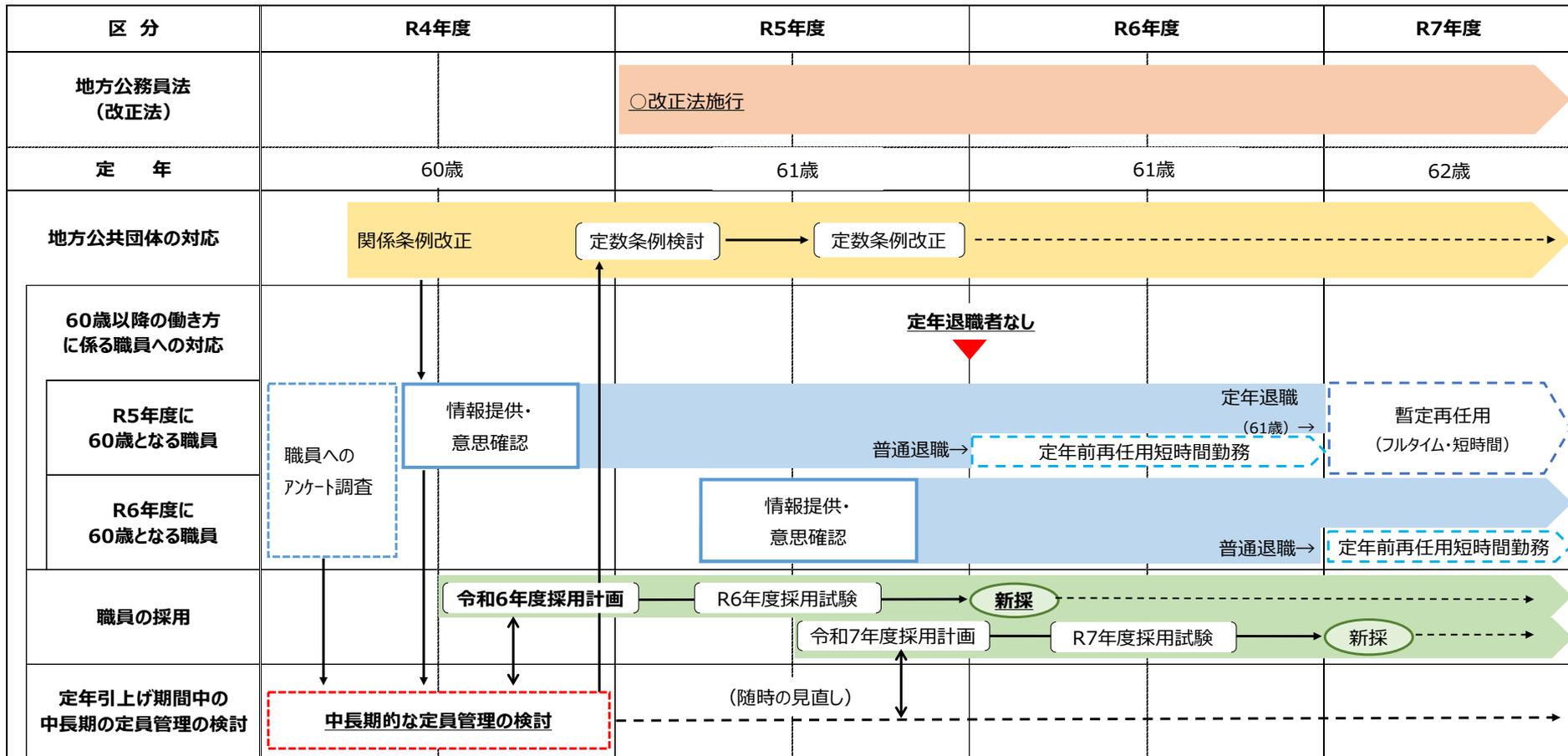
$$(*) \text{ 各職種における年齢ごとの平均職員数} = \text{各職種の総職員数} \div \text{勤務年数 (23歳～65歳までの43年)}$$

- ④ 経験者採用等を活用することにより、定年引上げ期間終了後に年齢構成を平準化することも可能であること、一時的な業務増に対しては任期付職員の活用も有効であることから、**様々な採用方法等を組み合わせた上で、毎年度必要となる新規採用者数の検討を行うこと**。

中長期的な観点からの定員管理の検討スケジュール

定年引上げに向けた定員管理の検討に係る作業スケジュール

- 令和6年4月の採用計画を策定するまでに、定年引上げの影響等を踏まえた中期的な定員管理について検討することが必要。



一時的に職員が増員となる場合の留意点

- 定年引上げに伴い、必要な行政サービスを将来にわたり安定的に提供できる体制を確保するため、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を行うことにより、**一時的に職員数が増員となる場合にあっても、「業務量に応じて人員を適正に配置する」という定員管理の趣旨に沿った対応が必要であり、住民の理解が得られるような工夫・説明が求められる。**

* 例えば、

- ・ 特定の専門職種の職員を一時的に増員する一方、事務職の採用を抑制する場合、増員した専門職種の職員を一時的に事務分野へ配置し、多様な経験を積ませるなど、専門職の職員の登用分野の拡大
 - ・ 将来の業務改善につながる分野への人的資源の投入（デジタル化やAIを活用した将来の組織のスリム化等）
 - ・ 高齢期職員を活用した若手・中堅職員への技術の伝承や若手管理職のマネジメント支援
 - ・ 病気休暇・休職、育児休業等、長期間不在となる職員の代替職員としての配置
 - ・ これまで取り掛かることのできなかつた業務について、短期的に集中して実施 等
- **業務量等の変化や見通しと定年引上げ期間中の定員の変化をうまく連動させていく視点が必要**であり、そのため、**人事、組織、定員及び財政のそれぞれの所管部局間で問題意識を共有**して検討することが求められる。

その他留意すべき事項

組織全体の活力を維持・向上させるための配置上の工夫

- ① **60歳以降の職員の能力を最大限に発揮させることにより、若手・中堅職員の負担軽減を図るとともに、昇任機会の確保にも配慮するなど、若手・中堅職員の意欲の維持・向上に努め、組織全体のパフォーマンスを高めること。**
- ② 定年引上げにより、60歳以降の職員の割合が相対的に高まることに加え、新たに管理監督職勤務上限年齢制が導入される中、**60歳以降の職員の幅広い職務における活躍促進と多様な知識・経験を公務内で積極的に活用することが重要。**そのために、一人一人の意向にも配慮しつつ、**個々の職員に適した配置の検討を行うこと。**
- ③ **加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行に支障を来す可能性がある職種については、職務遂行上の支障の程度等を踏まえ、職員の勤務意欲の維持にも留意の上、事務的業務に配置換えを行う等、様々な配置上の工夫を検討すること。**
- ④ **60歳以降の職員配置のために、新たな職を設置する際には、定員管理の基本的な考え方を踏まえ、業務上の必要性や既存の職との役割分担等を十分に検討すること。**

上記のほか、「地方公務員の定年引上げに伴う高齢期職員の活用に関する検討会報告書」（令和4年3月 総務省自治行政局公務員部公務員課女性活躍・人材活用推進室）の内容も踏まえつつ検討する必要